

ENTRENANDO La inteligencia emocional

CUADERNO DE EJERCICIOS

El presente material fue preparado por Fuerza Tres para ser entregado como complemento de sus talleres y servicios de consultoría.

Por favor, escribir a info@fuerzatres.com en los casos que deseen:

- > *Compartir, copiar o redistribuir el material.*
- > *Adaptar, combinar, transformar y crear a partir del material.*
- > *Vender copias o derivados.*
- > *Realizar sugerencias y comentarios.*

Esperamos que el material sea de utilidad y llegue a un gran número de personas. Sólo queremos cuidar el trabajo realizado y mantener el contacto con nuestros lectores.

ÍNDICE DE CONTENIDO

P.04

EJERCICIOS INTRODUCTORIOS

P.5 Asumir un compromiso

P.6 Establecer un punto de partida

P.8 Reconocer el problema

P.12 Conectar con los cuatro planos

P.15

PLANO INTELLECTUAL

P.16 Transformar nuestros juicios

P.19 Explorar una situación

P.22 Conocer más a los demás

P.24

PLANO EMOCIONAL

P.25 Conectar con el mundo interior

P.26 Liberar las emociones

P.28 Admitir patrones anti-empatía

P.30

PLANO EXISTENCIAL

P.31 Reconocer motivaciones

P.33 Conectar con los anhelos

P.34 Realizar una visualización

P.37

PLANO OPERATIVO

P.38 Armar mapa del desafío

P.40 Formular pedidos asertivos

P.47 Saber decir que "no"

P.50

ANEXO DE
SENTIMIENTOS Y
EMOCIONES

P.51

ANEXO DE
NECESIDADES Y
VALORES

P.52

ANEXO DE
CONCLUSIONES

P.53

SEGUIR EN CONTACTO



EJERCICIOS Introduccionarios

ASUMIR UN COMPROMISO

Le proponemos asumir un compromiso de trabajo individual y grupal.

Para que el encuentro con este material genere resultados concretos será necesario dedicar tiempo para la reflexión y la puesta en práctica con los grupos de confianza.

Si bien es un trabajo que parte de lo individual, el objetivo es colectivo. Por eso es tan importante avanzar junto con otros. En este sentido, ayudará el comprometerse a rea-

lizar un encuentro semanal para compartir lo descubierto, acompañarse, resolver dudas, crear soluciones, recibir retroalimentación, ayudarse mutuamente.

Este cuaderno pone a disposición montones de semillas. Sólo verán sus frutos quienes se dediquen a cultivarlas y cuidar el proceso hasta su maduración.

ESTABLECER UN PUNTO DE PARTIDA

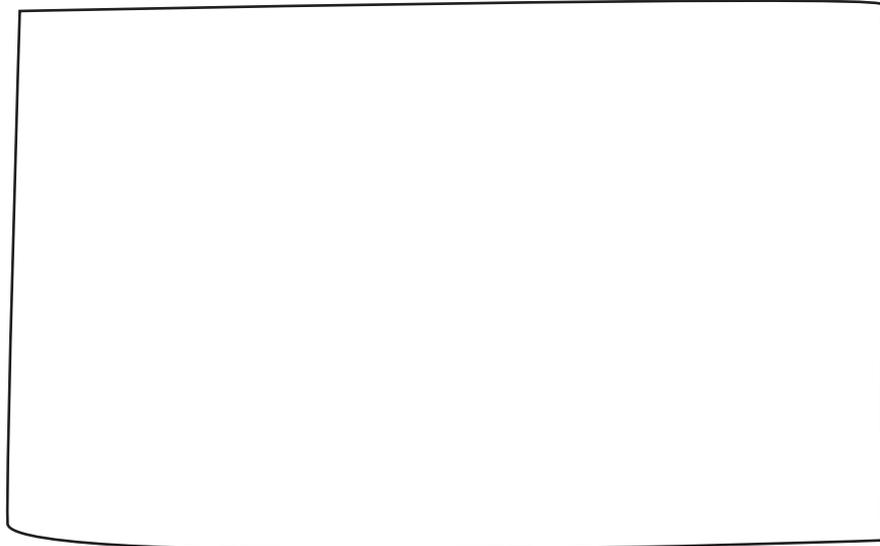
A continuación proponemos responder cinco preguntas para conocer el propio punto de partida.

- 1 Escribo una situación que me haya generado alguna emoción desagradable o incómoda.

EJEMPLO

Mi jefe me dijo "no hiciste bien tu trabajo".

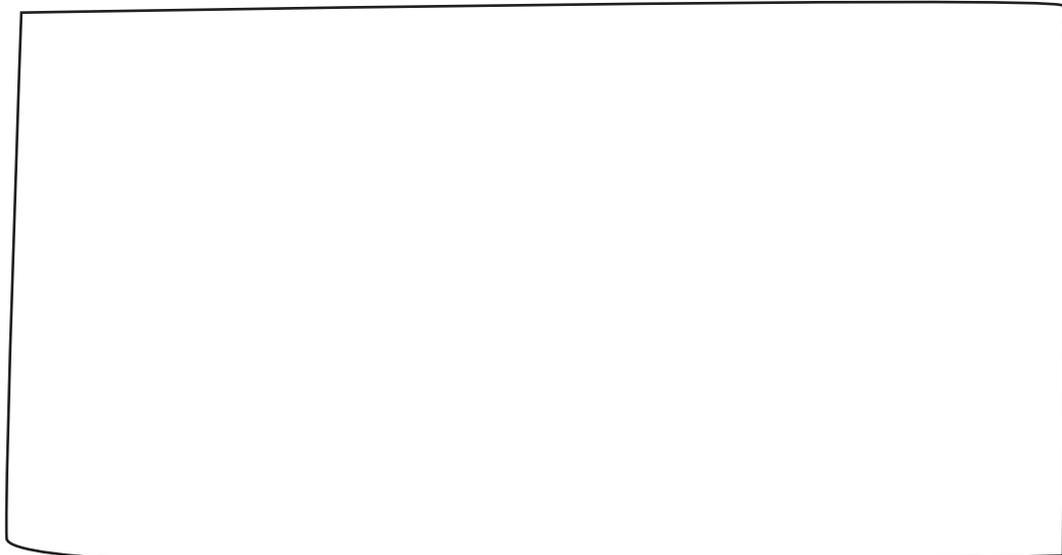
COMPLETAR AQUÍ



- 2 Describo mis sensaciones físicas al recordar esa situación.

EJEMPLO

Un nudo en la boca del estómago; tensión en el cuello y la espalda.



- 3 Expreso mis sentimientos vinculados a esta situación. Como ayuda se puede usar el anexo de sentimientos y emociones que está en la **PÁGINA 50**.



- 4 Describo mis pensamientos vinculados a la situación.

EJEMPLO

Mi jefe es demasiado exigente y dice muy mal las cosas.

- 5 ¿Mis emociones fueron generadas por el evento disparador o por mis pensamientos sobre la situación?

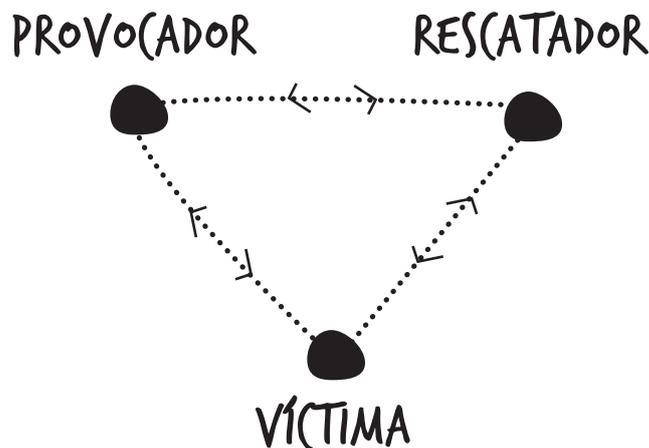
EJEMPLO

- Por el evento: *Mi jefe me hizo enojar.*
- Por mis pensamientos: *Me enojé porque esperaba que a mi jefe estuviera satisfecho con mi trabajo y eso no fue lo que ocurrió.*

- 6 Sugerimos compartir las **REFLEXIONES** con otra persona y explorar cómo piensan los demás sobre este punto.

RECONOCER EL PROBLEMA

Antes de comenzar con los ejercicios, es importante hacer consciente el problema que se propone resolver.



¿CÓMO ES LA DINÁMICA DRAMÁTICA?

Los conflictos implican movimientos y vínculos en los cuales los involucrados asumen e intercambian tres roles básicos: provocador, rescatador y víctima¹. Así emergen las luchas para ejercer el poder sobre otro ser humano: el sometido pasa a ser opresor y el opresor pasa a sufrir las consecuencias de sus acciones.

Esta dinámica se basa en la suposición “no hay para todos” y, por lo tanto, cree necesario competir para satisfacer las propias necesidades.

Si esta forma de relación no se detiene con consciencia, las historias dramáticas pueden continuar eternamente, produciendo efectos tales como el agotamiento emocional, los problemas de salud y la explosión de actos de violencia.

Un entramado social signado por esta dinámica no evoluciona: las personas tienden a estancarse y los problemas se vuelven cada vez más graves con el correr del tiempo.

¹ Estos roles son tomados del Triángulo Dramático, descrito por primera vez por Stephen Karpman, en su artículo de 1968 "Fairy Tales and Script Drama Analysis"

PROVOCADOR: EL MALO - LA MALA DE LA PELÍCULA

- > Manipula a través del miedo. Se siente valioso cuando le temen y reaccionan a sus provocaciones. Elabora reglas poco prácticas (o poco atractivas para el otro) y exige que se cumplan por medio de amenazas (explícitas o implícitas).
- > Presiona para que otros le den más que lo que él/ella ofrece o le corresponde. Cuando los demás descubren esta tendencia lo evitan, no quieren hacer acuerdos con él/ella, le cierran las puertas. Cuando sus puertas están cerradas y no logra prosperar, a veces pasa al rol de la víctima.
- > Atormenta a personas débiles, o empuja a los demás a una posición de debilidad en la cual ellos se sienten más fuertes. Oprime para poder usar al otro para su propio beneficio. Si el otro no se somete, pierde el interés en esa persona y va a buscar a otra que responda a la manipulación.

Sugerimos tomarse un tiempo para recordar y escribir:



¿Reconozco estos comportamientos? ¿He realizado algo parecido alguna vez? ¿En qué situación? ¿Qué hacía o decía? ¿Qué pensamientos y sentimientos intentaba estimular en otros?

EJEMPLO

Esto me recuerda cuando fui jefe por primera vez y traté de imponer mis formas de trabajo. Ante la resistencia de los colaboradores, me puse más y más exigente. Sin ser del todo consciente, solía sembrar miedo en mis colaboradores para que respondieran a mis pedidos. Ahora me doy cuenta lo poco que sabía sobre liderar y lo inseguro que me sentía ante esa nueva responsabilidad.

RESCATADOR: EL HÉROE – LA HEROÍNA DE LA PELÍCULA

- > Manipula a través del control. Es quien centraliza la información o la capacidad para resolver problemas. El héroe enamora con sus ideales o sus hazañas y busca seguidores que lo admiren.
- > Se siente importante cuando lo felicitan y halagan, se esfuerza para que lo quieran y admiren. Esta expectativa suele ser inconsciente y se revela en la desilusión y el dolor que siente cuando los demás no le hacen los honores que espera. También puede caer en un estado agudo de desánimo luego de haber hecho esfuerzos heroicos.
- > Se siente seguro cuando los demás establecen vínculos de dependencia con él/ella. Actúa por el otro, enviando el mensaje oculto “no puedes lograrlo sin mi ayuda”. Por lo tanto, alimenta y sostiene el papel de víctima del otro. Se cree capaz de resolver problemas ajenos y evita que los demás se conecten con las consecuencias de sus acciones lo cual impide que los otros aprendan y maduren.

2

¿Reconozco estos comportamientos? ¿He realizado algo parecido alguna vez? ¿En qué situación? ¿Qué hacía o decía? ¿Qué pensamientos y sentimientos intentaba estimular en otros?

EJEMPLO

Reconozco que con algunos familiares me suelo vincular desde este lugar. Me esfuerzo por darle eso que creo que le falta. ¡Es muy poderosa la sensación de ser útil y, a la vez, indispensable! El asunto es que termino estableciendo relaciones desiguales, basadas en el dar en una sola dirección y cuando yo necesito el otro no está como a mi me gustaría...

VÍCTIMA: EL POBRECITO - LA POBRECITA DE LA PELÍCULA

- > Manipula a través de la culpa. Se siente importante cuando lo persiguen o lo salvan. Como tiene muchos temas cotidianos que considera que lo exceden atrae a malos y a héroes, o tiene actitudes que activan estos roles en las personas cercanas.
- > Provoca a otros para que lo humillen, critiquen o hieran. Cuando logra esas reacciones, justifica su rol de víctima señalando el error del otro y resaltando que él /ella es "un/a pobre inocente que recibe un trato injusto". A veces siente miedo del agresor, otras veces lo usa para desligarse de la responsabilidad sobre su propio destino: si le va mal, la culpa la tiene el otro.
- > Envía mensajes que lo hacen ver indefenso y desconcertado. A veces está tan apegado a su zona de comodidad que interpreta como agresiones cualquier invitación a la reflexión y a la creatividad. También puede ver como enemigos a las personas que lo cuestionan o que toman elecciones diferentes a él/ella.

3

¿Reconozco estos comportamientos? ¿He realizado algo parecido alguna vez? ¿En qué situación? ¿Qué hacía o decía? ¿Qué pensamientos y sentimientos intentaba estimular en otros?

EJEMPLO

Me hace pensar en mi anterior trabajo, al cual renuncié porque no soportaba al coordinador del equipo. Mi forma de reaccionar era señalar los errores de los demás y verme a mí como la pobre víctima de las circunstancias. Me percibía a mí mismo como muy chiquito y a los problemas como enormes montañas.

CONECTAR CON LOS CUATRO PLANOS

Una vez que se ha reconocido el problema [ver el ejercicio anterior] es posible realizar un trabajo de exploración interior para resolverlo. Proponemos realizar este trabajo recorriendo cuatro planos: **intelectual, emocional, existencial y operativo**².

A medida que se ejercitan las capacidades de autoconocimiento, más matices de uno mismo se van descubriendo.

La calma emocional y la mente despejada confirman que estamos haciendo los ejercicios de manera adecuada, aún si las demás perso-

Este trabajo exploratorio también sirve como guía de exploración para conocer más a quienes nos rodean y para coordinar acciones con otros en una misma dirección.

nas y los eventos siguen siendo los mismos.

Sugerimos elegir alguna situación que haya despertado emociones fuertes y/o que se quiera resolver.

①

PLANO INTELLECTUAL:

Tomo conciencia de mis pensamientos.
¿Qué hechos y qué juicios de evaluación están vinculados con la situación que deseo analizar y explorar?

² Para comprender la propuesta de LOS CUATRO PLANOS sugerimos asistir a talleres de Fuerza Tres y/o leer el libro Comunicación No Violenta de Marshall Rosenberg.

2

PLANO EMOCIONAL:

¿Cómo me siento con esta situación?

Como ayuda se puede usar el anexo de sentimientos y emociones que está en la **PÁGINA 50**.

3

PLANO EXISTENCIAL:

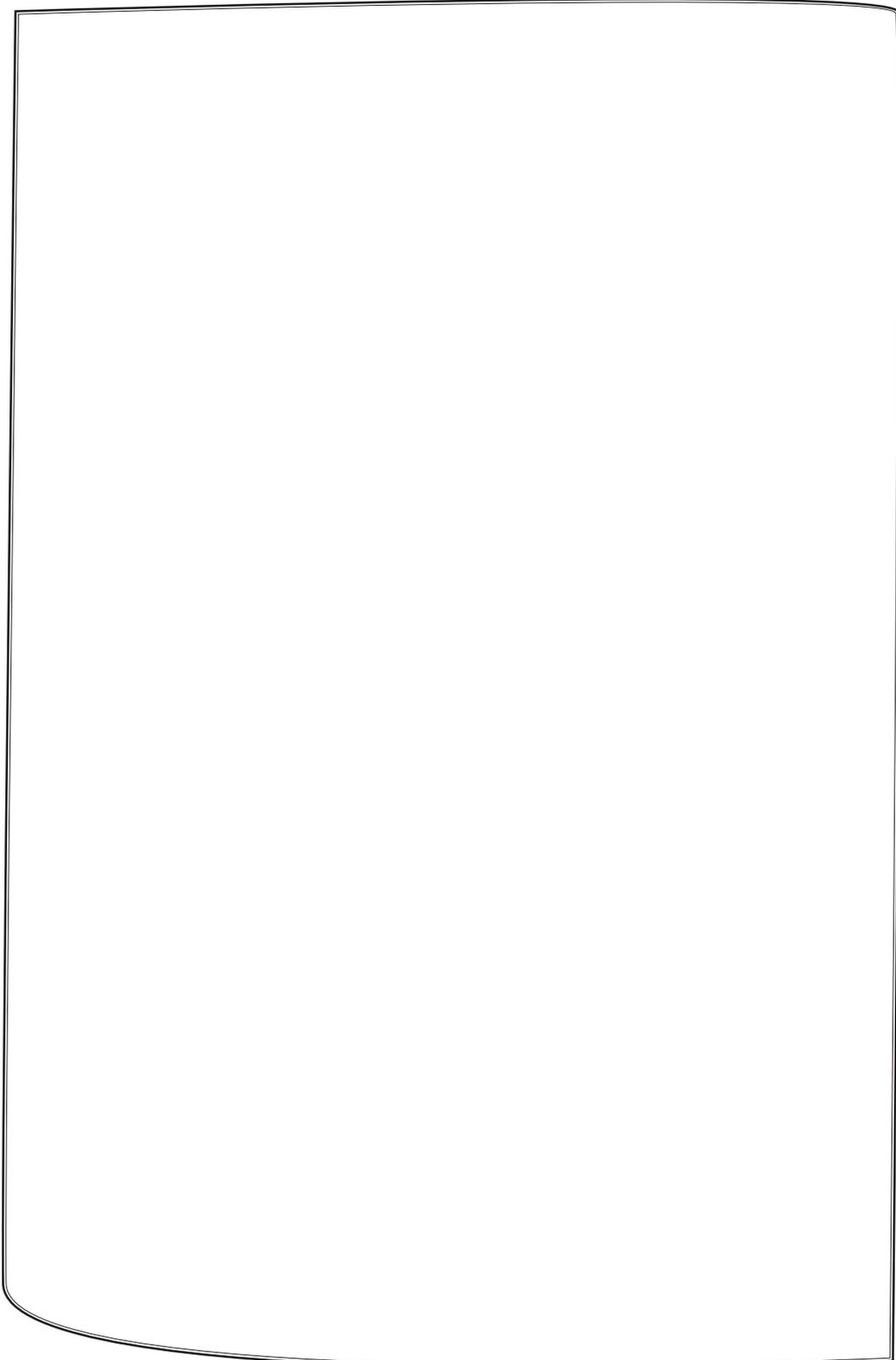
¿Qué necesidades y valores están involucradas?

Como ayuda se puede usar el anexo de necesidades y valores que está en la **PÁGINA 51**.

4

PLANO OPERATIVO:

¿Qué puedo hacer? ¿Qué puedo pedir? ¿De qué forma deseo expresar mis emociones? ¿De qué nuevas formas puedo satisfacer necesidades y valores, propios y ajenos?





PLANO Intelectual

TRANSFORMAR NUESTROS JUICIOS¹

Este ejercicio es útil para estar en paz con las personas que nos rodean y para aumentar nuestro autoconocimiento.

- 1 Pienso en una persona que me estimula alguna emoción desagradable. Escribo mis opiniones sobre esa persona y su comportamiento.

EJEMPLO

Juan no me escucha. No escuchar es una falta grave, significa mala educación y desconsideración.

- 2 Completo cada frase escrita antes con alguno de estos textos el que me resulte más adecuado o cómodo.

> "Y ESO SIGNIFICA QUE"

> "Y ESO LO INTERPRETO COMO"

> "POR ESO CONCLUYO QUE"

> "Y ESO NO DEBERÍA OCURRIR PORQUE"

EJEMPLO

Juan no me escucha y eso significa que no me respeta. Juan debería escucharme.

¹ Este ejercicio está inspirado en el libro AMAR LO QUE ES: CUATRO PREGUNTAS QUE PUEDEN CAMBIAR TU VIDA de Byron Katie y Stephen Mitchell. Editorial Urano. 2002.

- 3 ¿Cómo me siento cuando repito ese juicio?
¿Cómo es mi vida cuando pienso así?

EJEMPLO

Cuando pienso que Juan no me respeta y que debería escucharme, me pongo muy nervioso y discuto con él.

Como ayuda se puede usar el anexo de sentimientos y emociones que está en la **PÁGINA 50**.

- 4 ¿Cómo me siento cuando **No** pienso de esta manera?

EJEMPLO

Encuentro momentos para hablar con Juan de manera tranquila y concentrada. Me entiendo bien con él.

- 5 ¿Es totalmente verdad lo que opino sobre **LA OTRA PERSONA**? ¿Puede ser que la realidad sea distinta?

EJEMPLO

Es verdad que a veces Juan no me escucha pero no siempre es así, a veces me escucha. Tampoco es verdad que no me respeta, eso es una interpretación que yo hago cuando estoy necesitando su atención y me frustro por no tenerla. Además, no es verdad que debería escucharme: me gustaría que me escuche siempre, pero no creo que sea saludable determinar cómo otro ser humano tiene que comportarse y enojarme si no cumple mis expectativas.

6

Ahora, sugerimos invertir el juicio y escribir el nuevo pensamiento. ¿Ese nuevo juicio es verdadero en algún sentido? ¿Cómo me siento cuando observo los hechos desde esta nueva perspectiva?

A continuación se proponen diferentes formas de **INVERTIR UN JUICIO**.

AL OPUESTO

EJEMPLO

Juan me escucha. Es verdad, en general me escucha y me siento tranquilo cuando aprecio los momentos en los que me escucha.

AL OTRO

EJEMPLO

Yo no escucho a Juan. Es verdad, a veces no lo escucho. Reconocer que ambos tenemos momentos en los cuales no nos escuchamos, me ayuda a ser más comprensivo y paciente.

A MÍ MISMO

EJEMPLO

Yo no me escucho. Es verdad, a veces estoy tan acelerado que no soy consciente dónde están mis pensamientos ni cómo me siento. En lugar de exigir que Juan cambie, podría primero, proponerme desacelerar y prestar más atención a lo que pienso y cómo me siento en el momento presente.

EXPLORAR UNA SITUACIÓN

La exploración que propone este ejercicio sirve para desarticular una situación que genera algún tipo de malestar.

Las preguntas proponen dejar de mirar la misma foto de siempre, es decir la misma descripción estática de la situación desde una única perspectiva y en un tiempo acotado. La invitación es a mirar la situación como una película, prestar atención a los diferentes puntos de vista de los involucrados y ver la historia en el tiempo.

1

¿Cuál es la situación estresante? ¿Qué hace el otro?

EJEMPLO

La situación es un nuevo proyecto donde mis clientes me piden ayuda en temas que no conocen pero después critican las modificaciones que les propongo y terminan dejando las cosas como las tenían antes de mi participación.

2

Si suelto la lupa y tomo el espejo ¿qué veo? ¿Cómo actúo en esa situación?

EJEMPLO

Me pongo en víctima y a la defensiva. Me confundo y desilusiono. No sé para qué estoy allí ni entiendo para qué me convocaron.

3

Si hago a un lado a las interpretaciones, ¿cuáles son los hechos?

EJEMPLO

Mis clientes opinan sobre mis observaciones y propuestas; toman aquello que les parece bien, dejan de lado lo que no les convence y muchas veces vuelven a armar documentos que mezclan términos, categorías y conceptos.

4

¿Qué sentimientos me estimula el hecho o la interpretación que hago del hecho? ¿Qué siento ante el comportamiento del otro y ante mi juicio sobre el otro?

EJEMPLO

Lo que siento es enojo, desilusión, desmotivación. Ante los cuestionamientos lo primero que hago es dar explicaciones, de alguna forma me refugio en el personaje de "el experto". Intento mostrarme superado pero en realidad siento dolor e impotencia.

5

¿Cómo me relaciono conmigo mismo? ¿Los comportamientos que otros tienen, los tengo yo también conmigo mismo?

EJEMPLO

Mis clientes me critican y no toman en serio mis conocimientos. Y... yo también me critico a mí mismo, incluso con más dureza, y a veces tampoco tomo en serio mis conocimientos, creo que no me valoro lo suficiente. Por eso pierdo la confianza en mí mismo y en mi capacidad para salir de donde estoy... Me enoja mucho conmigo. Esto me va a llevar tiempo aceptarlo y dejar que sane el dolor que está escondido atrás de mi enojo.

6

¿De qué otra forma podría percibir esta misma situación? ¿Qué otros comportamientos identifico?

EJEMPLO

Las cuestiones positivas del proyecto es que el tema y el desafío me resultan muy interesantes. También hay personas sumamente agradables en el equipo, dispuestos a compartir sus conocimientos y a trabajar en equipo. Creo que el resultado del proyecto puede ser muy satisfactorio para todos los involucrados. Cuando pienso en estos aspectos, renace mi motivación.

7

¿Qué pienso ahora? ¿Qué nuevas decisiones puedo tomar?

EJEMPLO

Me resulta bastante arduo reconocer que el origen del problema está en mi forma de interpretar los hechos y en cómo juzgo lo que los otros hacen. Al mismo tiempo me doy cuenta que si el problema se origina por aquello que yo pienso y lo que hago en consecuencia, está en mí la posibilidad de cambiarlo. Pedí a mis clientes una reunión presencial para aclarar la situación actual y acordar como seguir. Intentaré conversar con ellos de una forma más relajada y abierta. Me gustaría encontrar alguna manera de estar más cómodo y seguro con el trabajo en equipo.

CONOCER MÁS A LOS DEMÁS

A continuación se presentan preguntas que pueden ayudar a mejorar la comunicación **PERSONA A PERSONA**.

El ejercicio está orientado a disolver interpretaciones y supuestos que nos impiden conectarnos con el otro.

1

Proponemos elegir una persona sobre la que hemos escuchado comentarios negativos o bien una persona hacia la cual tenemos juicios que la descalifican.

EJEMPLO

Elijo a mi suegra, ya que la critico seguido.

2

Sugerimos ir al encuentro de una forma abierto y sincera. Es decir, no ir a confirmar nuestras opiniones sino ir con la intención de explorar: ¿Qué piensa el otro? ¿Cómo se siente? ¿Qué necesita? ¿Qué le gustaría que pase? ¿Qué solución podemos encontrar juntos?

3

Luego de haber tenido ese encuentro proponemos tomarse un tiempo para reflexionar: ¿qué me pasó en el encuentro? ¿qué aprendí? ¿qué nuevas posibilidades se abrieron? ¿qué me propongo hacer?

EJEMPLO

Este ha sido un ejercicio muy difícil: ¡escuchar a mi suegra!

Cuando me propuse conversar con ella sin estar defendiéndome me di cuenta que sentía miedo, me preocupaba que realmente tuviera una crítica seria. Sentía miedo de descubrir errores míos, llegar a pensar de mí mismo que no estaba siendo un buen padre... y de hecho, hubo un momento que vi errores míos y sentí una culpa espantosa.

Me di cuenta que a veces soy muy exigente con mis hijos, pretendo que se comporten como adultos: por ejemplo, si dan alaridos o corren por la casa los reto con énfasis.

Ahora, luego de haber conversado con mi suegra, entiendo que ella quería señalármelo porque ama profundamente a mis hijos, quiere lo mejor para ellos. Su intención no era criticarme como padre, sino que se ponía nerviosa cuando yo les gritaba y su forma de reaccionar era hacer comentarios que a mí me dolían.

Ahora lo entiendo mejor. El domingo pasado, luego de haber conversado, se me escapó un grito y pude ver su mirada de amor. Pude ver su preocupación para cuidar la infancia de mis hijos y también su preocupación por mí. También quiere lo mejor para mí, que yo pueda estar relajado un domingo en familia. De a poco estoy dejando ir mis exigencias, estoy disfrutando más, y ella también está más relajada cuando nos viene a visitar.



CONECTAR CON EL MUNDO INTERIOR

El ejercicio que proponemos a continuación es útil para conectar con el mundo interior de sensaciones, percepciones y pensamientos de manera progresiva.

- ① Sentarse cómodamente, en un lugar silencioso y alejado de las interrupciones, con los ojos cerrados.
.....
- ② Realizar una respiración estirando los brazos hacia arriba e inspirando con intensidad. Al expirar soltar los brazos y relajar todo el cuerpo.
.....
- ③ Realizar 10 rondas de respiraciones de la siguiente manera:
> 6 segundos inspirando
> 3 segundos reteniendo
> 6 segundos exhalando
> 3 segundos reteniendo
.....
- ④ Durante las respiraciones, llevar a la consciencia las sensaciones físicas, reconocer si hay dolores o incomodidades. Prestar atención a ellas sin intentar cambiarlas, sólo reconociendo que están presentes.
.....
- ⑤ Una vez terminadas las 10 respiraciones, permanecer recibiendo todas las percepciones interiores, tanto pensamientos como emociones. Si el cuerpo se tensiona y la mente se acelera pensando en algo en particular, volver la atención al ritmo de la respiración y a las sensaciones físicas.
.....
- ⑥ Permanecer en este estado entre 5 y 20 minutos.
.....
- ⑦ Luego, respirar normalmente, abrir los ojos y esperar unos minutos antes de levantarse, para asegurarse de no estar mareados.
.....

Como experiencia mínima, se sugiere hacer este ejercicio una vez por día durante una semana. Luego, según la preferencia de cada uno, puede mantenerse como actividad cotidiana y hacerse hasta dos veces por día.

Si cuesta relajarse, sugerimos acercarse a algún centro de yoga o meditación, donde aprender más ejercicios de respiración. La prueba que uno ha encontrado los ejercicios adecuados para sí mismo es cuando, una vez realizados, se descubre con el cuerpo relajado y la mente despejada.

LIBERAR LAS EMOCIONES

Este ejercicio puede ser una guía para la **exploración de emociones** con uno mismo y también con las personas cercanas. Cuando nos damos la posibilidad de conectarnos y expresar nuestras emociones, se expande también la posibilidad de reconocer y aceptar las emociones de los demás. Al hacer este ejercicio con otros, sugerimos preguntar con espontaneidad, respetando siempre los tiempos y las formas de los demás.

1

¿Cómo estoy? Se pueden marcar una o varias emociones. Como ayuda se puede usar el anexo de sentimientos y emociones que está en la **PÁGINA 50**.

2

¿Qué descubrí? ¿Cómo me siento ahora que identifiqué las emociones? ¿Cómo me permito expresarlas?

EJEMPLO 1

Marqué angustia y miedo. Al tomarme dos minutos de silencio me largué a llorar... ahora me siento algo aliviada, aunque las emociones están claramente presentes.

EJEMPLO 2

Marqué ira, frustración, enojo, fastidio. Aprovechando que estoy solo en casa, le di unos buenos puñetazos a la almohada. ¡Me terminé riendo solo!

3

¿Qué hechos están vinculados a las emociones con las que conecté?
¿Qué me gustaría que pase?

EJEMPLO 1

Quiero renunciar a mi trabajo actual. Allí gano muy poco, quiero generar más dinero. Me gustaría darme gustos para mí misma, poder irme de vacaciones con mis hijos a un lindo lugar.

EJEMPLO 2

Quedé en encontrarme a almorzar con un amigo y no vino, eso despertó un gran enojo. Me gustaría comprender qué pasó y ver cómo hacer para que no nos vuelva a ocurrir.

4

¿Qué **NUEVAS ACCIONES** se me ocurren?

EJEMPLO 1

Voy a activar la búsqueda de un nuevo trabajo. Y también trabajar con mi miedo y mi inseguridad, quizás tome unas sesiones de terapia.

EJEMPLO 2

Voy a llamar a mi amigo y preguntarle qué le pasó. También a salir a correr más seguido: cuando corro, descargo todas mis tensiones acumuladas.

ADMITIR PATRONES ANTÍ-EMPATÍA

A continuación se presentan algunos patrones que llamamos de anti empatía porque, en lugar de conectarnos con los otros, nos alejan de ellos. La invitación aquí es a la reflexión personal sobre estas formas de comunicarnos:

- > **A(ONSEJAR:** “Lo que tienes que hacer es...”
- > **MINIMIZAR / (ONTROLAR:** “No tienes que estar triste, ya pasó.”
- > **IGUALAR:** “Me pasó lo mismo cuando...”
- > **EDUCAR / (ORREGIR:** “Esto es una experiencia valiosa para ti porque...”
- > **JUZGAR / EVALUAR / INTERPRETAR / (OMPADE(ER / (ONTAGIARSE:** “Lo que hiciste está perfecto, la culpa es de él”; “El pobre eres tú que tienes que aguantarlo”; “Ahora yo también estoy enojada con él.”
- > **(OMPETIR:** “A mí me pasó algo peor...”
- > **INTERROGAR:** “¿Cuándo empezó esto?... ¿y ella qué te dijo?...”

Sugerimos tomar una de estas formas por vez, y **explorar qué nos pasa** a través de preguntas que nos ayudarán a hacerlo más consciente:

EJEMPLO

Elijo reflexionar sobre dar consejos

- 1 ¿En qué situaciones uso este patrón de comunicación? ¿Cómo me siento cuando lo uso? ¿Hay situaciones donde considero que usarlo es apropiado y beneficioso?

EJEMPLO

Este es un hábito que tengo bastante arraigado. Sí, lo uso especialmente con mis amigas, cuando me cuentan sus discusiones de pareja: me pone nerviosa las vueltas que dan para resolver sus problemas.

2

¿Cómo me siento cuándo alguien lo usa conmigo? ¿Cuáles son las formas de usarlo que me agradan y cuáles me desagradan?

EJEMPLO

Cuando alguien me da consejos me da la sensación que quiere que resuelva rápidamente mis problemas para no verme sufrir. En vez de ayudarme a pensar y a conectarme con mis emociones, los consejos me desorientan. Por otro lado, sé que siempre tengo la opción de tomarlos como una sugerencia, como una alternativa, y no como "algo que tengo que hacer".

Una opción es encontrar, junto a otras personas, otros patrones de anti-empatía:
¿Qué otras actitudes reconozco que no me ayudan a conectar con los sentimientos del otro y lo que está necesitando en ese momento?



RECONOCER MOTIVACIONES

A continuación se retoma la exploración realizada de las emociones, profundizando ahora en su relación con las necesidades y los valores. Invitamos a realizar este ejercicio primero con uno mismo y, luego, realizarlo con otros para comprenderlos de una forma más completa y empática.

1

¿Cómo estoy?

Como ayuda se puede usar el anexo de sentimientos y emociones que está en la **PÁGINA 50**.

EJEMPLO

Por un lado, me siento aliviada y tranquila. Por otro, triste y aburrida.

.....

2

¿Qué necesidades y valores están vinculados a estos sentimientos?

¿Qué considero que está satisfecho y qué siento insatisfecho en algún grado?

Como ayuda se puede usar el anexo de necesidades y valores que está en la **PÁGINA 51**.

EJEMPLO

Me siento aliviada y tranquila porque conseguí un trabajo con un buen salario que me permite pagar mis gastos mensuales y ahorrar para tomarme unas agradables vacaciones. Mis sentimientos de tristeza y aburrimiento se deben a que este es un trabajo que no me apasiona.

.....

3

¿Qué nueva estrategia puedo diseñar ahora que soy consciente de las necesidades y valores satisfechos e insatisfechos?

EJEMPLO

Puedo conversar con los directivos y proponerme para proyectos que sean más desafiantes que mi trabajo actual. Y si veo que no hay posibilidades dentro de esta empresa, buscaré otro trabajo.

.....

4

¿A quiénes afecta esta situación? ¿Qué sienten? ¿Qué necesitan y valoran?
¿Qué están dispuestos a hacer?

EJEMPLO

Hablé con uno de los directivos y me dijo que en este momento necesita que me asiente en la empresa, que construya buenas relaciones con todas las áreas, y que si ve que me desenvuelvo bien me asignará nuevas responsabilidades.

.....

5

¿De qué me doy cuenta ahora?

EJEMPLO

Me doy cuenta de que, a veces, por resolver una necesidad, descuido otras cuestiones que son extremadamente valiosas para mí. Y que cuando tomo decisiones desde el miedo y la ansiedad es como si estuviese con una frazada bien corta: si me tapo los brazos destapo los pies y si tapo los pies me destapo los brazos. El cambio de perspectiva me permite contar con “una frazada bien grande”, con la que puedo atender varias necesidades y valores a la vez.

.....

CONECTAR CON LOS ANHELOS⁴

Proponemos ampliar el canal de comunicación honesta con uno mismo. Mientras más se ejercita, con mayor claridad emerge lo que anhelamos, de una forma libre de condicionamientos y miedos. Por eso, sugerimos el siguiente ejercicio:

- 1 Todos los días escribir dos o tres páginas de tamaño carta, durante un mes como mínimo.
.....
- 2 Hacerlo en **soledad y silencio**, de forma rápida y automática, sin pensar ni juzgar, sin objetivos, ni preocupaciones por la coherencia: nadie leerá estas páginas.
.....
- 3 Es importante **escribir por la mañana**, al despertarse, y así dejar fluir los pensamientos de forma libre y espontánea. Los primeros días se producirá una limpieza y descarga interior: salen a la luz gran diversidad de pensamientos, emociones, imágenes, sensaciones.
.....
- 4 Cuando el ruido mental se suaviza, empiezan a emerger **pensamientos y visiones** vinculadas a lo que se anhela profundamente. También se hace más clara la tensión entre voces opuestas y, muchas veces, tiende a resolverse emergiendo una voz limpia e integrada que las contiene a todas y se convierte en guía interior.

¿Sobre qué escribir? Puede ser tema libre o bien tomar alguna de las siguientes preguntas, como disparadores.

- 1 **¿POR QUÉ HAGO LO QUE HAGO?** ¿Cuál es el propósito de mi trabajo? ¿En qué creo? ¿Qué me lleva a hacer lo que hago? ¿Qué me hace levantar por la mañana? ¿Por qué le puede importar a alguien lo que hago?
.....
- 2 **¿ME GUSTA DONDE TRABAJO?** ¿Por qué la organización donde trabajo existe? ¿Cuál es su sentido o valor para la sociedad? ¿Ese sentido tiene que ver con mis valores y mis sueños?
.....
- 3 **¿CUÁL ES MI SUEÑO?** ¿Qué haría si tuviera mucho tiempo, dinero, poder, contactos, talentos, etc.? ¿Qué haría si sé que me queda poco tiempo de vida? ¿Qué haría si no corriera ningún riesgo al dejar lo que hago ahora?
.....
- 4 **¿QUÉ AMO HACER?** ¿Qué mensaje quiero transmitir al mundo? ¿Cuál es mi misión? ¿Qué quiero descubrir o demostrar?

⁴ La idea del ejercicio fue tomada del libro *El camino del artista* por Julia Cameron.

REALIZAR UNA VISUALIZACIÓN

A continuación se presentan recomendaciones para realizar una visualización creativa. Esta técnica también es llamada “mapa de la prosperidad” y es explicada de diversas formas en diferentes países.

* EXPLORAR EN PROFUNDIDAD ¿QUÉ ANHELO?

Anhelo hace referencia a un tipo especial de deseo que no está vinculado con obtener un objeto o lograr una meta puntual, sino con algo más amplio.

Una forma de trascender el deseo inmediato es preguntarse, ante algo que se desea, “¿para qué lo deseo?”. Al repetir esa misma pregunta ante cada respuesta se llega al anhelo.

Por ejemplo, si mi deseo es un ascenso profesional, el para qué puede ser: contar con mayor libertad, enfrentar nuevos desafíos, generar más dinero. Es importante expresar todo eso que se está deseando y, al mismo tiempo, tomar consciencia que eso se puede hacer realidad de múltiples formas.

El deseo es un camino específico para hacer realidad el anhelo, es decir: es una estrategia. Y puede suceder que cuando se hace realidad el deseo, descubramos que no ocurrió lo que anhelábamos. Por ejemplo: puedo recibir el ascenso pero no gustarme lo que implica el nuevo rol.

Por esta razón, es importante tomarse un tiempo para explorar y expresar lo que realmente se anhela.

* VISUALIZAR DE FORMA COMPLETA E INTEGRAL

Una visión completa abarca los diferentes aspectos de la vida personal y profesional, los aspectos materiales y emocionales. Por ejemplo, describir detalladamente el trabajo soñado SIN olvidar aclarar que también se desea conservar la buena salud y cuidar de la familia.

Una visión integral contempla soluciones que incluyen diferentes necesidades y valores al mismo tiempo. Por ejemplo, visualizar un trabajo que provea dinero y que, al mismo tiempo, implique hacer algo que a uno le apasiona; en lugar de visualizar tiempo libre para poder dedicarse a una pasión, mientras se mantiene el trabajo habitual.

Es importante tener en cuenta que para visualizar de manera integral puede ser necesario desarticular ciertas creencias limitantes como “todo no se puede”, “no pidas tanto que es imposible de concretar”.

X **EXPRESAR LA VISIÓN DE UNA FORMA CLARA Y DIRECTA**

La visión se puede expresar por escrito y/o con imágenes. Puede ser un dibujo a mano, incluir fotos propias o de revistas, editar imágenes de forma electrónica y luego imprimirlas. También para agregar claridad, puede servir escribir los detalles sobre qué es lo que se anhela.

Es importante expresar de forma positiva y presente, por ejemplo: "trabajo en lo que amo hacer y me satisfacen plenamente los honorarios que recibo". En lugar de escribir "no quiero estar sin trabajo" o "tengo miedo de que si me gusta mucho el trabajo me paguen poco".

Al mirar con frecuencia el dibujo de la visión se afirma la posibilidad de hacerlo realidad. Puede quedar colgado en un lugar visible o guardarlo en un lugar que sólo nosotros veamos, por ejemplo: un armario o la propia computadora. También lo podemos hacer público, colgándolo en una pared o publicándolo en internet.

X **REVISAR CON LOS INVOLUCRADOS O CREAR VISIONES COMPARTIDAS**

Si en la visualización aparecen otras personas, como la pareja o el socio en una empresa, sugerimos realizar el mapa con su consentimiento y/o de forma compartida.

En proyectos de trabajo es fundamental contar con una visión clara del producto o resultado esperado, que marque el rumbo y cómo se desea trabajar. Además de ser una buena idea, tiene que ser un destino específico, una imagen de futuro deseado, un sueño que se quiere hacer realidad, una inspiración que guíe el proceso creativo.

X **ACCIONAR CON COHERENCIA CON LO EXPRESADO**

Se transmite lo que se desea con palabras y visualizaciones, y también con acciones alineadas a eso que se expresa.

La acción puede ser mantener una actitud de atención flotante, de receptividad, y estar en contacto con personas que se mueven en entramados sociales donde fluye el apoyo mutuo. También puede implicar dejar información accesible para ser localizado, por ejemplo a través de medios digitales y publicaciones.

Si no surge una acción alineada con la visión, se sugiere revisar con profundidad el anhelo y qué está impidiendo el accionar para hacer realidad su sueño.



REVISAR DESPUÉS DE UN TIEMPO Y REFLEXIONAR

Pasados un par de meses desde haber confeccionado el mapa, observarlo y reflexionar sobre lo ocurrido. Algunas **PREGUNTAS** que pueden ayudar en la reflexión son:

- > ¿Qué cambió en mí o en mi entorno?
- > ¿Ocurrió de la forma que esperaba o de una forma inesperada?
- > ¿Ocurrió como esperaba pero hay otros ámbitos que quedaron desequilibrados?
- > ¿Sigo deseando lo mismo o prefiero hacer un nuevo mapa?
- > ¿Qué me pasa ahora con esto que he logrado?
- > ¿Qué aprendí de la realidad o de mí mismo?
- > ¿Lo que deseé trajo consecuencias que no deseaba?
- > ¿Acepto las circunstancias tal como se presentaron o las rechazo?



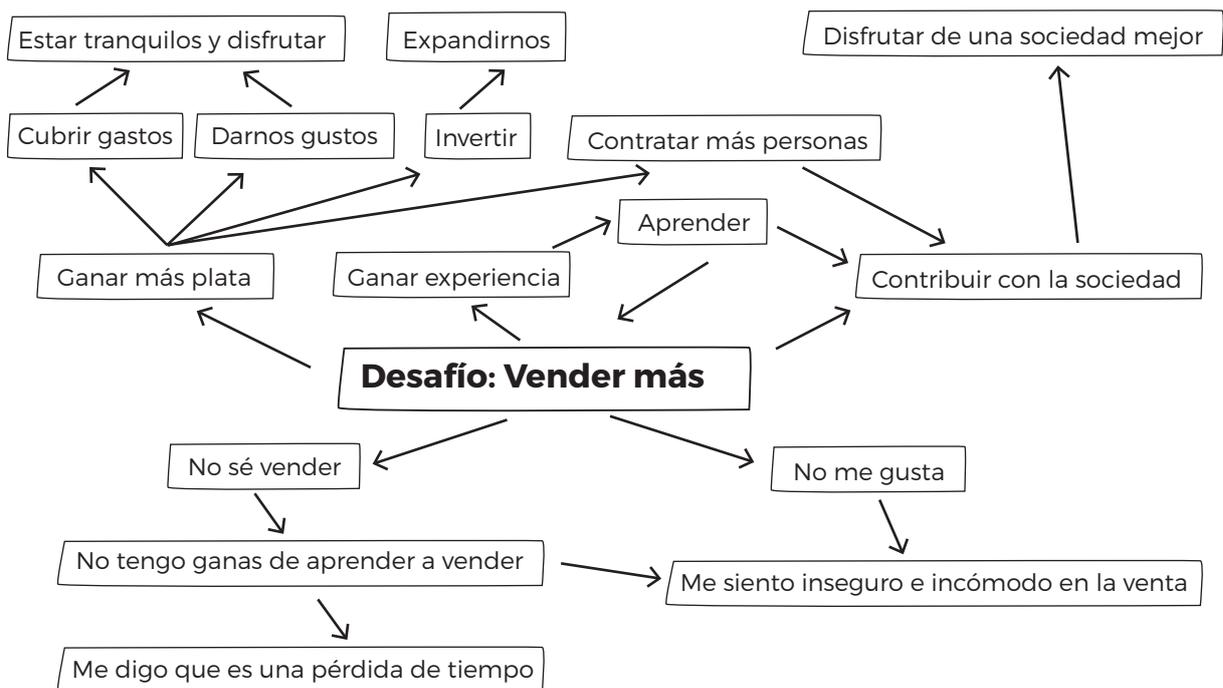
ARMAR MAPA DEL DESAFÍO¹

La escalera creativa es un ejercicio que sirve para plantear un mapa de situación sobre un desafío o problema a resolver. Ayuda a aclarar la mente, crear ideas y facilitar el armado de un plan de acción. Puede usarse como herramienta para la reflexión personal y también para el trabajo en equipo.

1 APERTURA

- > **En el centro de una hoja** escribo un desafío creativo, puede ser un objetivo que quiero lograr o un problema que quiero resolver. Puede estar escrito como pregunta *¿Cómo hago para vender más?* O como deseo *Quiero vender más*. Es importante que sea algo donde me ubico como protagonista, expresado en primera persona singular o plural.
- > **Arriba** del desafío escrito, escribo respuestas a la pregunta **¿para qué lo quiero?** Sobre cada respuesta me vuelvo a preguntar y esto que respondí *¿para qué?* Las respuestas a cada *¿para qué?* las anoto arriba del desafío y en sentido ascendente, es decir: una arriba de la otra.
- > **Abajo** del desafío anoto las respuestas a la pregunta **¿Qué me lo impide? o ¿Por qué no podré lograrlo?** Estas respuestas son los obstáculos y limitaciones, y se anotan en sentido descendente. Sobre cada respuesta se vuelve a hacer la pregunta *¿Qué me lo impide? o ¿Cuál es la raíz de este obstáculo?* Y esa respuesta la escribo debajo.

A continuación, mostramos un ejemplo:



¹ Este ejercicio está inspirado en la "Escalera de Inferencias" que Eduardo Kastika presenta en su libro "Desorganización creativa, Organización innovadora".

2 ANÁLISIS

Una vez escritos varios niveles de respuestas a las preguntas hacia arriba y hacia abajo, analizo cada parte.

- > Un primer análisis sobre la parte superior: *¿hay buenas razones para poner energía en resolver el desafío planteado? ¿Es necesario redefinir el desafío? ¿El objetivo es claro y compartido por todo el equipo?.*
- > Luego analizo las respuestas ubicadas en la parte inferior: *¿Faltan recursos o habilidades? ¿Hay alguna creencia auto-limitante? ¿Hay algún bloqueo emocional como miedo o enojo? ¿Qué puedo hacer para resolver el obstáculo?.*

Al finalizar el análisis de ambas partes se abre un espacio para la creatividad. Algunas preguntas que pueden ayudar en este momento son: Al finalizar el análisis de ambas partes se abre un espacio para la creatividad. Algunas preguntas que pueden ayudar en este momento son:

- > *¿Cuál es mi próximo paso? ¿Cómo empiezo? ¿Cuál será mi estrategia?*
- > *¿Cómo consigo los recursos que me faltan? ¿Cómo desarrollo las habilidades requeridas? ¿A quién le pido ayuda?*
- > *¿Cómo cambio mis pensamientos negativos y creencias auto-limitantes? ¿Cómo trabajo mis emociones?*

3 ACCIÓN

A partir de toda la información generada, se toman decisiones y se pasa a la acción.

Si el trabajo se hizo en equipo se asigna cada uno las acciones planteadas y cada uno se compromete con una fecha de resolución.

FORMULAR PEDIDOS ASERTIVOS

A continuación se presentan algunos ejercicios para mejorar la habilidad de realizar pedidos efectivos y empáticos. El listado de sugerencias está para alentar la reflexión y la experimentación progresiva.

DISPONERSE EMOCIONAL Y MENTALMENTE PARA FORMULAR EL PEDIDO

Antes de pedir, se pueden revisar algunas cuestiones con uno mismo para reflexionar y destrabar lo que esté atascado, tanto en el plano emocional como en el intelectual (los cuales suelen estar entrelazados):

- > ¿Qué pienso sobre el pedir algo a alguien? ¿Tengo juicios negativos sobre el pedir?
- > ¿Cuáles son mis expectativas en relación a aquello que los demás deberían hacer o ser?
- > Cuando pienso en hacer un pedido a alguien, ¿siento ansiedad, miedo, angustia o alguna otra emoción que pueda entorpecer el fluir de ese pedido?
- > ¿Guardo rencores hacia la otra persona a la que le pediré algo? ¿Creo que el otro debería compensar errores del pasado o que está en deuda conmigo por algo?
¿Qué me parece que pensará el otro de mí cuando le haga el pedido?
¿Temo que crea que soy tonto, débil, incapaz de resolver el tema solo?
- > ¿Creo que si pido algo y lo recibo luego quedaré en deuda y el otro me pedirá algo a cambio?
- > ¿Siento alguna clase de culpa hacia la otra persona a quien quiero pedirle algo? ¿Hay algo para reparar del pasado antes de poder sentirme cómodo para hacerle un pedido?
- > ¿Qué pienso del otro? ¿Cuáles son mis juicios y expectativas sobre esa persona?
- > ¿Puedo ver al otro como un ser humano que tiene sus propias necesidades y valores?
- > ¿Qué emociones y sentimientos están involucrados con el pedido que quiero hacer?
- > ¿Cómo suelo hacer los pedidos habitualmente? ¿Uso algún método sobre los otros para conseguir que me den lo que pido?
- > ¿Estoy planteando el pedido de forma tal que el otro elija decirme *sí* porque podría sentir miedo, culpa o vergüenza si me dijera que no?
¿O lo planteo de una forma que me pueda decir que **no** con comodidad y confianza?

AMPLIAR LA CLARIDAD EXTERNA SOBRE EL TEMA DEL PEDIDO

Puede ayudar mucho obtener información sobre el tema, para formular pedidos realistas y concretos.

Tal vez, averiguar sobre el tema en cuestión puede llevar sólo unos minutos o meses de trabajo. Por ejemplo, se puede tratar de averiguar el costo y los beneficios de una capacitación para que la empresa la pague, o puede ser armar un plan de negocio para pedir dinero a inversores.

AMPLIAR LA CLARIDAD INTERNA SOBRE NECESIDADES Y VALORES INVOLUCRADOS

Los pedidos que quiero hacer también se pueden explorar desde el plano existencial:

- > ¿Por qué es importante el pedido para mí?
- > ¿Qué necesidades y valores estoy buscando satisfacer?
- > ¿A qué visión estoy queriendo contribuir con este pedido? ¿Es una visión personal o compartida con otros?
- > ¿Lo pido para beneficiarme sólo a mí mismo/a o para beneficiar a todo el sistema?
- > ¿Alguien se perjudica con mi pedido? ¿Mi pedido es justo, equitativo, razonable? ¿A qué valores está respondiendo?

ESCUCHAR Y COMPRENDER AL OTRO

Antes de empezar el pedido (o el proceso de la negociación) es importante identificar las diferentes partes involucradas y qué necesita cada uno, qué piensa, qué valora, desde qué punto de vista percibe la realidad. Este trabajo puede llevar unos minutos (cuando son personas conocidas) o meses de análisis (cuando se trata de una negociación con un equipo de trabajo desconocido, ya sea en cuanto cultura y/o expectativas).

ELEGIR EL MOMENTO ADECUADO

Acordar entre las partes el momento y la duración de la conversación, teniendo en cuenta aspectos prácticos y la disponibilidad emocional de quienes participan.

EJEMPLO

Se puede preguntar ¿Es este un buen momento para resolver este tema?

Si observamos a la otra persona atareada, es posible aclarar el tiempo que estimamos que nos llevará la conversación.

EJEMPLO

Estimo que nos llevará unos quince minutos conversarlo. Y, si no llegamos a resolverlo en este tiempo, podemos continuar la conversación en otro momento. ¿Quieres que conversemos ahora o prefieres otro momento?

Si el tema a tratar es urgente, será necesario aclarar y compartir el criterio de urgencia, explicando su impacto si no se resuelve.

EJEMPLO

Quiero que hablemos ahora porque si no lo hacemos corremos el riesgo de perder a un cliente.

ELEGIR EL LUGAR ADECUADO

Es importante que el lugar sea el adecuado en cuanto a las instalaciones, la luz y el sonido. Si el pedido es **SENCILLO** puede realizarse en cualquier contexto. Si el pedido es **COMPLEJO**, se sugiere un lugar donde las personas involucradas se sientan seguras y no haya interrupciones.

Las reacciones de agresión y defensa pueden ser estimuladas en ambientes que resultan incómodos para alguna de las partes, por ejemplo una planta de fabricación con alto nivel de ruido o una obra en construcción llena de polvo.

Si no es un ambiente habitual y cómodo para la persona con quien se desea dialogar, es importante darle la opción de elegir un lugar que le agrade: pueden trasladarse a una oficina o a un bar con buena luz, limpio y sin ruidos.

HACER PEDIDOS SIMPLES Y DIRECTOS

Cuanto más claro esté lo que cada uno necesita y valora, más probable será contar con la colaboración que se necesita y desea. Para pedir con claridad, a veces se requiere desarrollar el coraje y la habilidad para hacerlo. Para que los pedidos sean **simples y directos**, es importante formularlos teniendo en cuenta ciertas características:

- > **SINTÉTICO**: en lo posible expresarlo en una frase, eso ayudará a que sea recibido más fácilmente por el otro.
- > **ESPECÍFICO**: por ejemplo, en lugar de decir “me gustaría que llegaras temprano mañana”, expresar “me gustaría que mañana comencemos nuestra reunión de trabajo puntualmente ¿estás de acuerdo con llegar acá a las 9 am?”. O, en vez de decir “me siento sola y aburrida”, proponer “¿quieres que vayamos al cine este viernes? hay una película que creo que te va a gustar.”
- > **OBSERVABLE**: por ejemplo, en lugar de decir “quiero que seas responsable”, pedir “esta vez quiero cumplir con los plazos de entrega, ¿podrías entregar tu parte del trabajo para el 26 de abril?”. En la primera frase, la responsabilidad es una evaluación subjetiva. En cambio, pedir la entrega de un trabajo en una fecha específica resulta claro y libre de ambigüedades, ya que es un evento que se podrá comprobar si ocurrió o no, y cómo ocurrió.
- > **FACTIBLE**: que esté dentro de las posibilidades del otro. Aquí es importante conversar y explorar qué es factible para el otro en determinado momento y bajo ciertas circunstancias.
- > **EN TÉRMINOS POSITIVOS**: por ejemplo, en lugar de decir “no seas impuntual”, pedir “necesito comenzar a la hora acordada, ¿a qué hora podemos comenzar la reunión que estés seguro que podrás llegar puntual?”

INCLUIR LAS EMOCIONES Y NECESIDADES INVOLUCRADAS EN EL PEDIDO

Brindando más información aumentan las probabilidades que el otro preste atención y considere mi pedido.

EJEMPLO

Un joven profesional que en lugar de decir a su superior “quiero un aumento de sueldo, ¿me lo va a dar?”, se propone conversar sobre aquello que dio origen al pedido: “me gustaría mudarme más cerca del trabajo. Eso me ahorraría tiempo y bajaría mi nivel de estrés por el tráfico, podría estar relajado y trabajar con energía. Con el salario actual no puedo enfrentar una mudanza. Con un aumento del 10% ya podría hacerlo... ¿está dispuesto a aumentarme el sueldo?... ¿qué le parece que puedo hacer para conseguir el aumento?”

USAR PALABRAS ADECUADAS

Las palabras son las herramientas del pedido. Aprender a usarlas con conciencia y habilidad le da mayor potencia al mensaje.

Hay formas de hablar que son costumbres ancestrales y que, sin embargo, no son efectivas para favorecer el fluir de las conversaciones. Por ejemplo, el uso del **"tienes que..."** y **"deberías..."** está vinculado a la tensión entre la realidad de lo que es y el ideal del deber ser.

Si una persona dice a otra "tienes que preparar la cena" o "deberías ocuparte de hacer las compras" genera una tensión innecesaria provocada por expresiones unilaterales que van como flechas en una única dirección, desde quien da la orden hacia quien la recibe.

En cambio, si preguntamos "¿cómo quieres repartir las tareas de la cena? ¿Quieres que yo me ocupe de cocinar y luego lavas la vajilla? ¿O se te ocurre alguna otra forma?", estamos abriendo la posibilidad de tener una conversación creativa para resolver las tareas, a la vez que respetamos los valores de todos los involucrados tales como equidad, descanso, diversión y respeto.

Otra expresión habitual es formular un pedido con **"¿puedes hacer...?"** en lugar de preguntar **"¿quieres hacer...?"**.

El punto de tensión aquí es que el otro quizás puede pero no quiere.

Puede parecer que no hay diferencia si se comparan estas dos preguntas: "¿puedes sacar la basura?" y "¿quieres sacar la basura?". Pero en el pedido siguiente se puede observar que claramente es diferente: "¿puedes darme un beso?" y "¿quieres darme un beso?".

UN FORMATO PARA REALIZAR PEDIDOS CLAROS Y EFECTIVOS

Un formato que es práctico en algunos contextos es el siguiente:

Como **(ROL)** quiero **(TAREA)** para **(MOTIVO/NECESIDAD)**.

EJEMPLO

“Como vendedor, quiero registrar los datos de mis clientes en una aplicación web para consultarlos de forma rápida desde adentro o afuera de la oficina”.

Este formato tiene varias ventajas, entre ellas:

- > Especificar el rol desde el cual se formula un pedido facilita a quien lo recibe la posibilidad de ponerse en los zapatos de quien expresa la necesidad.
- > Diferenciar entre **TAREA** y **MOTIVO/NECESIDAD**, expresa el valor que agrega esa tarea específica a atender y resolver una necesidad y lo aleja de ser percibido como una orden de algo que hay que ejecutar.

EJEMPLO

Es muy diferente que un gerente le diga a un colaborador “envíeme el informe hoy a las 5 pm” (SÓLO TAREA) a que le diga: “tengo una reunión a las 5 pm y antes de ir quiero tener claro el total de reclamos del semestre pasado. Por eso necesitare su informe antes de esa hora” (NECESIDAD + TAREA).

Explicar el **MOTIVO** por el cual se pide algo determinado habilita resolverlo de diferentes formas y también puede ser una fuente de motivación para invitar a los otros a actuar creativamente.

EJEMPLO

Una respuesta del colaborador habilitada por la expresión más completa de la necesidad podría ser “es un dato que puedo responder en menos de un minuto, ¿me espera que entre en el sistema y se lo digo ya mismo?”.

Dentro del **MOTIVO/NECESIDAD**, también se pueden incluir las expectativas y los valores. En este caso, es necesario detallar de qué manera estaría satisfecha la necesidad y cuáles son los estándares de calidad a tener en cuenta. Por ejemplo, si la necesidad se resuelve a través de un producto, puede detallarse cómo quiere que sea usado y puesto a prueba. Si la necesidad se resuelve a través de un servicio, se puede aclarar cómo es el trato esperado y la forma de comunicación, qué tipo y grado de satisfacción se espera que reciba del cliente, etc.

Es muy productivo especificar el valor material que implica resolver el pedido y el costo que se generaría si no fuera atendido. En el caso de una empresa, el valor puede ser traducido en retorno de la inversión realizada. El costo puede ser económico, por ejemplo, todo lo que se pierde mes a mes por no tener la solución. También el costo puede ser la oportunidad que se está perdiendo al no atender ese pedido. El valor y el costo pueden referirse a aspectos humanos como el clima laboral, el cuidado de la salud, los vínculos entre las personas, la motivación, etc.

FORMAS PARA ORGANIZAR LOS PEDIDOS EN UN PROYECTO

En un proyecto puede haber un encargado de organizar la formulación de los pedidos para que sean claros, completos, específicos y, además, estén presentados de forma priorizada y sean accesibles a todos los involucrados. El encargado de hacer los pedidos será responsable de:

- > Escuchar a todos los integrantes.
- > Completar la información.
- > Facilitar consensos.
- > Priorizar los pedidos según criterios compartidos.

Los criterios en una empresa son definidos en base a una estrategia, por ejemplo: simplificar la operatoria, incrementar la facturación, reducir costos, mejorar el clima laboral. Los criterios en los proyectos personales o familiares dependen de cuestiones que no pueden ser tan sistematizadas. Priorizar los pedidos en un listado focaliza la atención en un pedido por vez, lo cual ayuda a resolverlo en menos tiempo y con mayor calidad que si la atención está dispersa tratando de atender múltiples pedidos a la vez. Si el listado de pedidos es extenso se puede dividir en **ciclos de trabajo**: en cada ciclo se resuelven los pedidos correspondientes. El dividir un proyecto que puede tomar un año o más en ciclos de un mes como máximo, permite ver el avance con más claridad y evita el autoengaño de estar trabajando en lo abstracto sin generar cambios concretos. De esta forma, los siguientes ciclos de trabajo son alimentados con la información de la realidad transformada y se replantea la prioridad de pedidos según la retroalimentación de las personas involucradas.

ACEPTAR LA RESPUESTA AL PEDIDO

La respuesta puede ser variada: “sí”, “ahora no, pero después sí”, “no, para nada”, “no, pero déjame pensar”.

La cantidad de respuestas posibles es inmensa. Lo importante es escuchar con atención y respeto, aceptar todas las respuestas, aun cuando no respondan a nuestras expectativas.

Si la respuesta es no, pero se observa interés de la otra parte en atender el pedido, es posible comenzar un proceso de diálogo para comprender el punto de vista del otro y ver otras alternativas posibles.

Si las partes comparten los mismos objetivos y ciertos acuerdos, las diferencias se pueden resolver. Si los intereses son irreconciliables o si una de las partes no desea continuar el vínculo, se abre el espacio para hacer el duelo y animarse, luego, a nuevas vías de acción.

SABER DECIR QUE “NO”

A continuación se presentan sugerencias para desarrollar la habilidad de decir no de forma asertiva.

SALIR DE LAS BARRERAS DEFENSIVAS DEL “YO” Y EL “NO”

Si una persona está solo protegiendo sus intereses o exige determinado comportamiento en los demás, la conversación difícilmente fluya y quedará atascada sin llegar a buen puerto.

Algunas expresiones que ejemplifican esta barrera son:

- > Yo quiero que hagas esto.
- > No estoy de acuerdo.
- > Debería hacerse de la forma que yo digo.
- > No me hables de esta forma.
- > Yo tengo razón.

TRABAJAR LAS EMOCIONES

Hay personas que descargan su enojo o frustración, diciendo **no**, tirando abajo las iniciativas de los demás, perjudicando la relación o los objetivos comunes.

Otras personas, por culpa o miedo, a veces dicen **sí** para sentirse a salvo y quedan atrapadas en situaciones desagradables, perjudicándose a sí mismas y, a la larga, a los otros.

Por esta razón, es importante **explorar las propias emociones** para ser conscientes y estar disponibles en el encuentro con el otro.

Podemos decir **no** de forma clara y calma, sin miedo y con convicción, cuando hemos trabajado conscientemente con nuestras emociones.

PREGUNTAR ¿QUÉ PUEDO HACER POR TI?

Cuando la persona se dispone a comprender qué necesita o espera la otra persona, la conversación comienza a **transformarse**.

Hay quienes no quieren generar esta posibilidad porque temen que si lo hacen quedarán obligados a acceder a los caprichos del otro.

Sin embargo, desde esta perspectiva, se trata simplemente de **escuchar** para comprender y tomar una decisión más consciente para ayudar o no a resolver el pedido.

Ayudar es un término amplio: puede ser resolver puntualmente una tarea, explorar creativamente otra solución, buscar a alguien que quiera ocuparse del tema, etc.

DECIR "SÍ, GRACIAS" Y "SÍ, ES CIERTO, Y ADEMÁS..."

Cuando en una conversación se expresan los *sí*, se construye una **plataforma positiva** que permite recibir de buena manera a los *no* cuando estos aparecen.

EXPLICITAR EL SI DETRÁS DEL NO

Si el otro escucha sólo *no* puede estancarse la conversación en ese punto. En cambio, si se aclara qué estamos dispuestos a realizar, proteger o cambiar, se brinda la oportunidad de ampliar la mirada y ver otras posibles alternativas para atender a ese pedido.

EJEMPLO 1

No quiero cocinar, porque estoy muy entusiasmada escribiendo y me encantaría poder terminar esta sección en las próximas horas.

EJEMPLO 2

No quiero ir a ese restaurante, porque ese tipo de comida me cae pesada y quiero cuidar mi cuerpo.

EJEMPLO 3

No quiero ayudarte con la tarea para que puedas aprender a resolver los ejercicios con autonomía.

APRENDER A ACEPTAR EL NO DEL OTRO

Hay personas que para poder decir *no* de una forma asertiva antes necesitan aprender a escuchar con calma el *no* del otro.

Si alguien cree que hay que aceptar todos los pedidos de los seres queridos, es probable que cuando alguien le diga *no*, escuche "no me quiere" o "no me valora", y esto le provoque dolor.

En casos como estos, es necesario trabajar con uno mismo para cambiar las creencias y sanar las heridas, y así aprender a convivir con el *no* de los otros.

Otras veces se piensa que al decir que *no* la conversación termina, entonces se evita o rechazan las negativas. En este caso, es importante aprender a continuar la conversación y comprender qué es aquello que se quiere cuidar.

DISEÑAR ALTERNATIVAS

Pensar en caminos alternativos es un ejercicio creativo que permite que la conversación y los acuerdos puedan realizarse con mayor flexibilidad. Las alternativas pueden involucrar cuestiones prácticas sobre cómo resolver una situación y también sobre quiénes ejecutarán las acciones. Si falta creatividad, el **no** será considerado como un obstáculo insuperable. En cambio, si hay apertura y flexibilidad, el **no** será parte natural de la conversación.

EJEMPLO 1

Si no tienes tiempo para ayudarme con la traducción, puedo contratar a alguien para que se ocupe.

EJEMPLO 2

No sé resolver lo que me estás pidiendo, pero te voy a presentar a alguien que sabrá hacerlo.

EJEMPLO 3

Se me ocurre que esto se puede resolver de otra manera, intentemos crear una solución que sea más sencilla de implementar.

¿CÓMO ME SIENTO? ¿CÓMO SE SIENTEN LAS PERSONAS QUE ME RODEAN?

Abrumado	Apático	Aburrido	Afligido	Agitado	Ansioso
Asqueado	Amargado	Alterado	Asustado	Apagado	Agotado
Aturdido	Arrepentido	Decaído	Celoso	Aterrado	
Avergonzado	Angustiado	Infeliz	Indignado	Cansado	
Culpable	Desconfiado	Confundido	Indeciso	Deprimido	
Fastidiado	Débil	Desesperado	Decepcionado		
Enojado	Desconcertado	Escéptico	Hóstil	Frío	
Exasperado	Desilusionado	Impaciente	Furioso		
Incómodo	Disgustado	Indefenso	Estandado		
Horrorizado	Preocupado	Triste	Molesto	Indiferente	Impotente
Hastiado	Absorto	Perezoso	Inestable	Inferior	
Escandalizado	Pasivo	Intranquilo	Inquieto	Melancólico	
Incapaz	Nervioso	Tenso	Sobresaltado	Temeroso	
Irritado	Frustrado	Malhumorado	Desorientado		
Desanimado	Susceptible	Inseguro	Paralizado	Retraído	

Abierto	Asombrado	Afortunado	Agradecido	Excitado	
Alerta	Contento	Aliviado	Afectuoso	Benévolo	Alegre
Apacible	Emocionado	Animado	Calmado	Atraído	
Cómodo	Eufórico	Compasivo	Apasionado	Cariñoso	Cautivado
Conmovido	Feliz	Despierto	Comprendido	Comprometido	
Exaltado	Fortalecido	Decidido	Descansado	Generoso	Enérgico
Ligero	Equilibrado	Esperanzado	Estupendo	Divertido	
Inspirado	Expansivo	Vivo	Estimulado	Exultante	Fascinado
Lúcido	Interesado	Fuerte	Expectante	Ilusionado	
Motivado	Sociable	Intrigado	Próspero	Radiante	
Prudente	Confiado	Satisfecho	Encantado	Libre	
Realizado	Relajado	Renovado	Orgullosa	Sorprendido	
Sereno	Valiente	Seguro	Tranquilo	Entusiasmado	

¿QUÉ ES IMPORTANTE PARA MÍ? ¿Y PARA OTRAS PERSONAS?

- Abundancia Aceptación Autodominio Ocio Agilidad Amistad
- Comodidad Belleza Apoyo Afecto Armonía Autenticidad
- Amor Empatía Bienestar Aprendizaje Colaboración Aventura
- Comprensión Experiencia Autoestima Bondad Carrera Celebración
- Calidez Consideración Comunicación Coherencia Comunidad Conexión
- Compasión Humor Esparcimiento Cooperación Control Duelo
- Confianza Entendimiento Desafío Claridad Docilidad Descanso
- Creatividad Orden Diversión Equidad Estabilidad Ecuanimidad
- Desprendimiento Poder Facilidad Cuidado Estilo de vida Equilibrio
- Educación Expresión Autonomía Familia Integridad Finanzas
- Equilibrio Fluidez Independencia Gratitud Libertad Lealtad
- Interdependencia Espiritualidad Intimidad Interesante Evolución
- Humildad Presencia Pareja Procreación Paz Honestidad
- Prudencia Juego Puntualidad Propósito Generosidad Maestría
- Responsabilidad Inspiración Salud Retroalimentación Perdón
- Misión Rapidez Paciencia Protección Cercanía Sexo
- Placer Sencillez Servicio Sinceridad Recreación Relajación
- Respeto Superación Supervivencia Visibilidad Sensibilidad Sanación
- Seguridad Verdad Trascendencia Vocación Solidaridad Sentido
- Sostenible Velocidad Sustentable Desarrollo Sustento Voluntad

SEGUIR EN CONTACTO

REALIZAR NUESTRO CURSO ONLINE Y GRATUITO "ENTRENANDO LA INTELIGENCIA EMOCIONAL":

<http://www.acamica.com/cursos/7/entrenando-la-inteligencia-emocional>

CONECTARSE CON NOSOTROS A TRAVÉS DE LAS REDES SOCIALES

<https://www.facebook.com/FUERZATRES>
@InfoFUERZATRES

EXPLORAR NUESTRO BLOG DE CONTENIDOS:

<http://www.fuerzatres.com/difundimos/contenidos/>

Y ESCRIBIRNOS A:

info@fuerzatres.com

.....

Facilitamos procesos de transformación individual y colectiva que permiten alcanzar altos niveles de innovación y trabajo en equipo.

Lo logramos a través del desarrollo de habilidades blandas y la implementación de metodologías ágiles, con un buen equilibrio entre la profundidad introspectiva y la bajada práctica.

.....

[Transformación en práctica]

 **FUERZATRES**
Consultoría y Capacitaciones vivenciales